

# Estudo da Motivação dos Professores de uma Escola Municipal do Interior da Paraíba

Antonio Gil da Costa Júnior <sup>1</sup>

Carlos Eduardo de Mira Costa <sup>2</sup>

## RESUMO

As organizações têm passado por grandes transformações e desafios, em que destaca-se a questão motivacional. Neste contexto, o presente trabalho teve como objetivo identificar os fatores que contribuem para o nível motivacional no trabalho dos professores de uma escola municipal de educação infantil e ensino fundamental de um município no interior da Paraíba. Trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, utilizando-se o método de estudo de caso com abordagem quantitativa. Para a coleta de dados foi aplicado um questionário a uma amostra probabilística intencional através de critérios de acessibilidade de 58% do universo. Após a análise dos dados verificou-se que os maiores níveis de insatisfação estão nos quesitos: remuneração, treinamento, aperfeiçoamento, infraestrutura e saúde.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Motivação. Satisfação no Trabalho. Gestão Pública.

## ABSTRACT

Organizations have passing through great changes and challenges, in which we highlight the motivational issue. In this context, this study aimed to identify factors that contribute to the motivational level in the work of teachers of a public school of early childhood education and elementary education of a city in the interior of Paraíba. This is a descriptive and exploratory research, using the case study method with a quantitative approach. For data collection a questionnaire was applied to a random sample through accessibility criteria of 58% of the universe. After analyzing the data it was found that the highest levels of dissatisfaction are in the categories: compensation, training, development, infrastructure, and health.

**Keywords:** People Management. Motivation. Job Satisfaction. Public Management.

## 1 INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup> COSTA JÚNIOR, A. G. Professor de Administração. Doutorando em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. E-mail: [antonio.gil@gmail.com](mailto:antonio.gil@gmail.com)

<sup>2</sup> COSTA, C. E. M.. Professor de Ciências Ambientais. Mestrando em Meio Ambiente e Recursos Hídricos pela Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI. E-mail: [cadumira@gmail.com](mailto:cadumira@gmail.com)

O estudo da motivação humana na ciência da administração tem início com Escola de Relações Humanas, que foi a primeira a enfatizar a satisfação do funcionário, a se ocupar com suas questões afetivas e pessoais e estudando e analisando de maneira sistemática os aspectos humanos dentro da organização.

A gestão de pessoas sempre foi considerada fundamental para a eficiência organizacional diante das pressões advindas de um ambiente cada vez mais competitivo. Esta importância vem ganhando espaço ainda maior na medida em que afeta a própria capacidade de sobrevivência da empresa. Muitos profissionais estão despertando apenas agora para o fato de que seres humanos não são máquinas destituídas de emoções e que desapaixonadamente deixam de fora o seu próprio interesse. Ao contrário, agem de acordo com valores, atitudes e motivos que tem sua própria lógica – e força – em todos os aspectos da vida econômica, desde o trabalho até o comportamento como consumidor.

À medida que o ambiente organizacional e as demandas impostas continuarem a crescer em complexidade e desafios, as organizações, tanto as privadas quanto as públicas, dependerão cada vez mais de um desempenho de alta qualidade em todos os níveis hierárquicos e é nesse contexto que a motivação ganha destaque e importância.

Não se pode falar de qualidade de produtos e serviços, se aqueles que vão produzi-los não têm qualidade de vida e satisfação no seu local de trabalho. O desafio atual, também é participar, compartilhar e dar tempo ao processo de adesão às ideias e sentimentos que envolvam as pessoas diante de suas tarefas.

Para se alcançar os resultados desejados no que se refere à eficiência e eficácia, a organização precisa envolver seus servidores deixando claro os objetivos desta e que os mesmos são fundamentais para o alcance de tais objetivos.

Apesar das diversas teorias relacionadas ao comportamento humano nas empresas em seus diversos aspectos, muitas organizações insistem em não dar a devida importância a essa que é uma das partes do sistema organizacional mais difícil de ser gerida. Compreender de forma adequada o comportamento humano nas organizações é acima de tudo, um diferencial competitivo, uma vez que a organização que não consegue entender e satisfazer seus clientes internos, dificilmente conseguirá fazê-lo com seus clientes externos.

Vive-se hoje uma nova era, a era da informação e do conhecimento, era das mudanças e das novas tecnologias, era do capital intelectual, era do banco de talentos onde as pessoas deixaram de ser apenas fornecedores de mão de obra para alcançarem a categoria de fornecedores do conhecimento e de competência.

É nessa ótica que se pretende identificar através desse estudo o nível motivacional dos servidores da escola municipal de ensino infantil e fundamental C.E.M. do município de Cajazeiras no interior da Paraíba.

Este estudo se justifica por entender que pessoas motivadas e satisfeitas realizam seu trabalho com dedicação, visando atender aos usuários e pessoas que procuram a organização da melhor maneira possível. Nesse sentido acredita-se que as organizações em geral e a escola C.E.M. em particular, para atingir seus objetivos e prestar um serviço de qualidade a seus clientes e usuários, precisa contar com servidores motivados, satisfeitos e comprometidos com a instituição.

O estudo ainda pode contribuir para a instituição, que alicerçada nos resultados, poderá vislumbrar novas diretrizes para uma política de recursos humanos, relacionada com o desenvolvimento e melhoria na formação dos seus servidores.

## **2 MOTIVAÇÃO**

O conceito de motivação é importante em todos os aspectos do ambiente de trabalho, tendo suas raízes no indivíduo, no ambiente externo e na própria situação do país e do mundo. Sabe-se que se as pessoas envolvidas numa tarefa estiverem suficientemente motivadas, elas conseguirão superar quaisquer tipos e graus de dificuldade.

Motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de objetivos. [...] começa com uma deficiência fisiológica, psicológica ou necessidade que ativa o comportamento ou com um impulso ou, orientado para um objetivo inativo. A chave para compreender o processo de motivação reside no significado e no relacionamento entre necessidades, impulsos e incentivos (CHIAVENATO, 2005, p. 243).

A motivação de um funcionário refere-se na quantidade de tempo, e na atenção dedicada às suas atividades. Sem motivação, os dons mais novos permanecem estéreis, as capacidades adquiridas ficam em desuso e as técnicas mais sofisticadas sem rendimento.

A motivação para o trabalho é uma expressão que indica um estado psicológico de disposição ou vontade de perseguir uma meta ou realizar a tarefa. Estudar a motivação para o trabalho é procura entender quais são as razões ou motivos que influenciam o desempenho das pessoas que é a mola propulsora da produção de bens da prestação de serviços (MAXIMIANO, 1995, p. 318).

Quando uma pessoa se coloca ou se direciona a um caminho ou objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingi-lo. Os fatores que a levam a caminhar naquela direção podem ser intrínsecos (internos) ou extrínsecos (externos). Quando são intrínsecos há

motivação; quando são extrínsecos há apenas movimento ou apenas satisfação.

A motivação humana tem sido um dos maiores desafios na gestão organizacional para muitos psicólogos, gerentes e executivos. Inúmeras pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força que leva as pessoas a agirem em direção do alcance de seus objetivos.

Segundo Cavalcanti (2005) o papel da liderança é atuar de forma que o potencial de seus colaboradores se transforme em ação, em prol dos objetivos organizacionais, sendo para isso necessário conhecer os aspectos gerais do ser humano, em suas várias dimensões, e nos aspectos particulares de cada indivíduo no tocante de sua singularidade e subjetividade.

Muitas vezes uma pessoa tem o desejo de realizar algo para evitar uma punição, ou para conquistar uma recompensa. Assim, a iniciativa para o cumprimento da tarefa não partiu da pessoa e sim de um fator externo, que a estimulou de forma que se movimentasse em direção ao objetivo, ou seja, se não houvesse a punição ou a recompensa, a pessoa não teria trilhado esse caminho.

Para Bergamini (1997, p. 35), “A motivação é uma tensão, uma força, uma pressão que não tem papel ativo no direcionamento real do comportamento”. O movimento é uma situação passageira, uma necessidade momentânea que só dura enquanto persistirem os estímulos que o geraram. Se todas as vezes que alguém faltar ou se atrasar houver a punição com a perda de rendimentos mensais, os funcionários continuarão a seguir as normas, porém a partir do momento que tal consequência deixar de existir, o comportamento indesejável reaparecerá, fazendo com que os atrasos e faltas continuem a existir. A motivação, por sua vez, dura enquanto a necessidade interior não for suprida.

Diferentemente do movimento, o alcance dos objetivos (o fim do potencial motivador) gera no indivíduo um sentimento de auto-realização que lhe traz satisfação e o leva a desafios cada vez mais ousados, em busca de concretização de novas necessidades e potencialidades.

Diante do exposto é importante considerar que a motivação está no interior de cada indivíduo e o leva a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo. Assim, não é possível motivar uma pessoa, mas sim criar um ambiente compatível com seus objetivos num ambiente em que a pessoa se sinta motivada. Por sua vez, todo o conceito sobre motivação precisa ser revisto e implantado dentro das empresas, pois o trabalho parece estar perdendo o sentido central na vida das pessoas como referencial de autoestima. Sujeitos aceitam qualquer tipo de emprego para sobreviver, e já não questionam mais suas expectativas motivacionais.

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Optou-se pelo método de estudo de caso, com caráter descritivo-exploratório. Como afirma Mattar (1994, p. 84), “a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”. E de acordo com Vergara (2003, p. 47), a pesquisa descritiva visa “expor características de determinada população ou de determinado fenômeno. [...] Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Quanto à abordagem, utilizou-se de uma pesquisa quantitativa. Conforme Gil (1991), pesquisa quantitativa é aquela que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números as opiniões e informações para classificá-los e analisá-los. Para os propósitos do presente estudo, utilizar-se-á de estatística descritiva simples.

#### **3.2 População e Amostra**

Atualmente a EMEIEF C.E.M. conta com 34 professores. Para aplicação da pesquisa, utilizou-se uma amostra probabilística intencional através de critérios de acessibilidade, composta por 20 servidores, perfazendo aproximadamente 58% do universo.

#### **3.3 Instrumento de Coleta e Tratamento dos Dados**

O instrumento empregado na realização da pesquisa foi um questionário adaptado de Balduino (2007), composto de questões fechadas, construídas a partir das teorias da motivação de autores como MASLOW e HERZBERG, além de indicadores de satisfação e insatisfação, utilizando-se a escala de Likert de cinco pontos (muito satisfeito; satisfeito; indiferente; insatisfeito e muito insatisfeito).

Para Richardson (1989, p. 220), “as escalas são como instrumentos de medição de um conjunto de observação para determinar a posição de cada membro em termos da variável em estudo”.

Após a coleta dos dados, os mesmos foram armazenados e tabulados por meio do programa Excel.

### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

A EMEIEF C.E.M. está localizada no município de Cajazeiras, interior do estado da Paraíba. A construção da escola aconteceu entre os anos de 1962 e 1970, quando a CEHAP estava construindo as casas populares, para atender aos filhos dos moradores em idade

escolar, funcionando com apenas duas salas. Na época não havia um gestor escolar, e cabia aos professores funções extras como preparar a merenda dos alunos.

Em 1990, o prefeito municipal, no uso de suas atribuições legais cria a escola de 1º grau C.E.M., que a partir desta data passa a existir de forma legal e oficial. Mais tarde em 2002 recebe a designação EMEIEF C.E.M..

A comunidade é bastante atuante nesta entidade de ensino, uma vez que o entrosamento entre a escola e comunidade se dá de forma integrada. Existem pessoas do bairro que são voluntários da escola, prestando assim pequenos serviços que fazem grande diferença, o qual tem contribuído bastante para o desempenho do educando e do educador.

A escola continua sendo um agente transformador com a função de socializar o indivíduo ao ambiente, educando-o para a vida, oferecendo-lhe condições que promovam o seu desenvolvimento sócio político, econômico e cultural.

Sua entidade mantenedora é a Secretaria Municipal de Educação. Os alunos que frequentam a escola são, em sua maioria, do próprio bairro e sítios adjacentes. O corpo docente é composto de servidores efetivos e alguns funcionários contratados. A remuneração desses profissionais é condicionada a sua formação e o previsto no Plano de Cargo, carreira e salário do município de Cajazeiras-PB.

A organização como instituição tem o objetivo de educar, promover conhecimentos e a formação de pessoas íntegras e integradas à sociedade por meio da participação cidadã, de forma autônoma e crítica, utilizando o método que se aproxima mais da realidade do educando, sendo um pouco tradicional e ao mesmo tempo tentado seguir determinados passos da teoria construtivista.

#### **4.1 Relacionamento interpessoal**

Percebe-se que o nível de satisfação de relacionamento entre os professores é bom (sendo a “necessidade social” do ser humano, uma vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas). Trabalhar em um ambiente onde se tem um relacionamento agradável com os colegas é primordial para o bom andamento do trabalho e um sentimento de motivação.

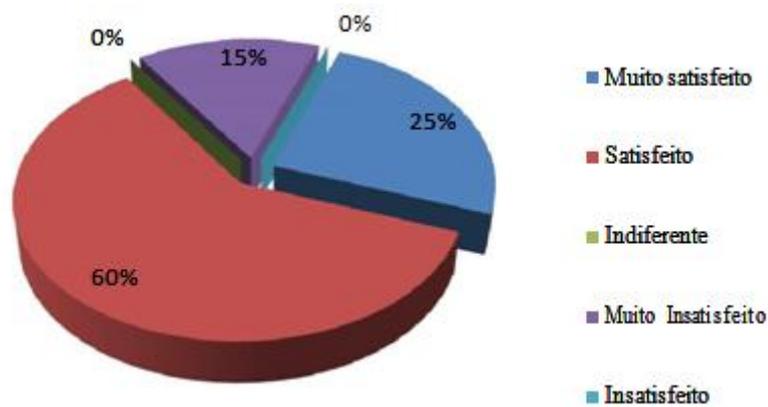


Gráfico 1 – Relacionamento Interpessoal  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

#### 4.2 Autonomia para propor melhorias

Verifica-se que nessa instituição os professores podem expressar livremente suas opiniões em relação a execução do seu trabalho, sendo que não existe insatisfação quanto a este fator.

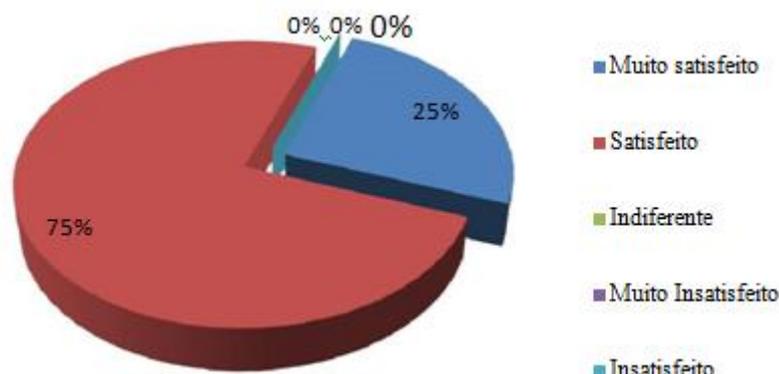


Gráfico 2 – Autonomia para propor melhorias  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

#### 4.3 Valorização pelo trabalho

O percentual de satisfação neste fator é alto, entretanto devem-se ressaltar os percentuais de insatisfação detectados. Mesmo variando de pessoa para pessoa a necessidade de reconhecimento, no geral as pessoas valorizadas desempenham com mais vigor sua função.

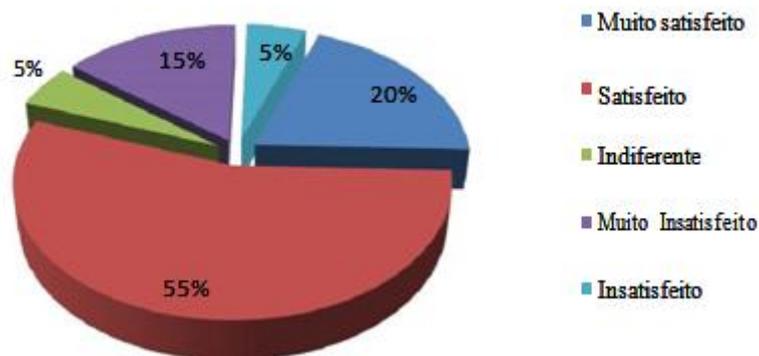


Gráfico 3 – Valorização no trabalho  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

#### 4.4 Informações do superior hierárquico

Verifica-se que existe mais satisfação do que insatisfação a respeito dessa questão. Uma boa comunicação evita conflitos e desentendimentos, principalmente quando parte da diretoria. Trabalhar em um ambiente onde a comunicação deixa a desejar gera um clima de desconfiança e descontentamento influenciando no desempenho profissional do servidor.

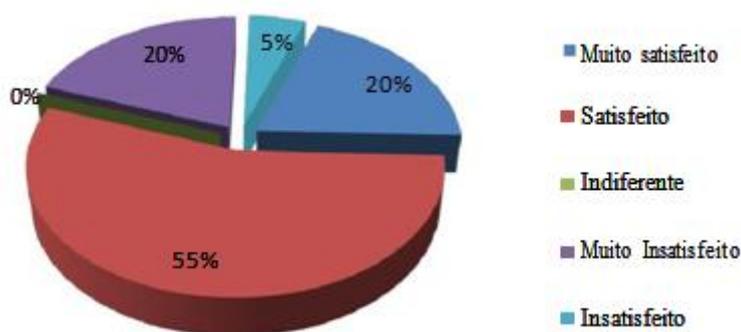


Gráfico 4 – Informações do superior hierárquico  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

#### 4.5 Aperfeiçoamento

Investimento em aperfeiçoamento para que o servidor possa ter condições de desempenhar da melhor forma sua tarefa foi um dos principais pontos de insatisfação observado na pesquisa. Visando a melhoria e considerando a relevância que a atualização e treinamento trazidos por cursos de aperfeiçoamento poderão aumentar a produtividade do professor, justifica-se tal investimento. Existem cursos de aperfeiçoamento que a escola oferece, mas, segundo os professores, não são produtivos, pois eles precisam de aperfeiçoamento específico e diferenciado para cada profissional.

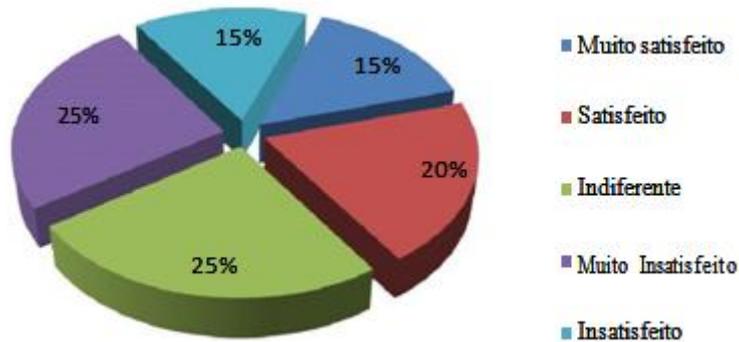


Gráfico 5 – Aperfeiçoamento  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

#### 4.6 Aceitação de ideias e opiniões

Como visto anteriormente (Gráfico 2) a diretoria é bem receptiva quanto a receber propostas de melhoria dos professores. Já com relação ao fator aceitação de ideias e opiniões, identificou-se um alto nível de satisfação.

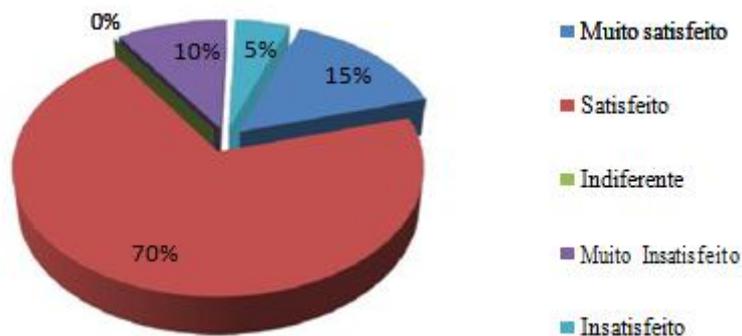


Gráfico 6 – Aceitação de ideias e opiniões  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

#### 4.7 Comunicação Interna

Verifica-se que a comunicação interna na instituição é satisfatória. De acordo com a teoria de Alderfer (*apud* Krumm, 2005), isto é uma necessidade de relacionamento e refere-se às relações motivacionais interpessoais, ao desejo de interação social com as outras pessoas.

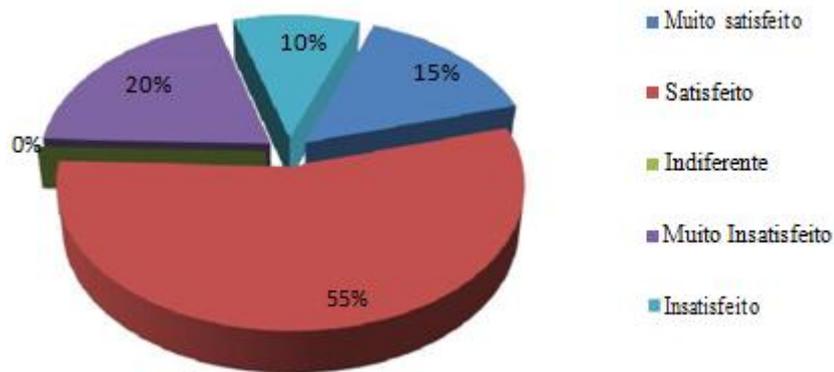


Gráfico 7 – Comunicação Interna  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

#### 4.8 Remuneração

Identificado como um dos principais fatores de insatisfação dos professores. Eles reclamam que a remuneração é injusta, devido à complexidade e dedicação na execução do trabalho. Afirmam que por vezes têm que conciliar com outro emprego para conseguir viver bem. De acordo com Gil (2001, p.212), “[...] é necessário garantir que os empregados estejam satisfeitos com salários para que outros fatores possam motivá-los”. A instituição pouco pode fazer em relação a isso, visto que está subordinada ao Município que detém o poder de aumentar o salário dos servidores.

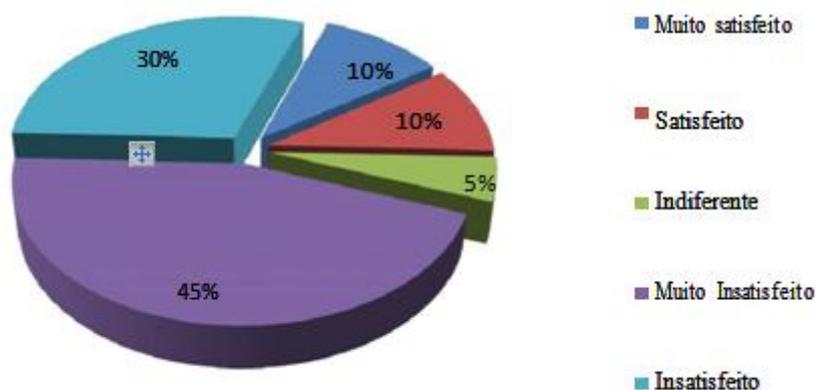


Gráfico 8 – Remuneração  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

#### 4.9 Infraestrutura

As condições físicas de trabalho são importantes para a satisfação do profissional. Percebe-se que a escola deixa a desejar nesse quesito (apesar de estar à frente das outras escolas do município na opinião dos pesquisados). A principal reclamação foi com relação ao “quadro de giz” e a falta de ventilação, visto que o município encontra-se localizado no sertão, com clima quente e seco.

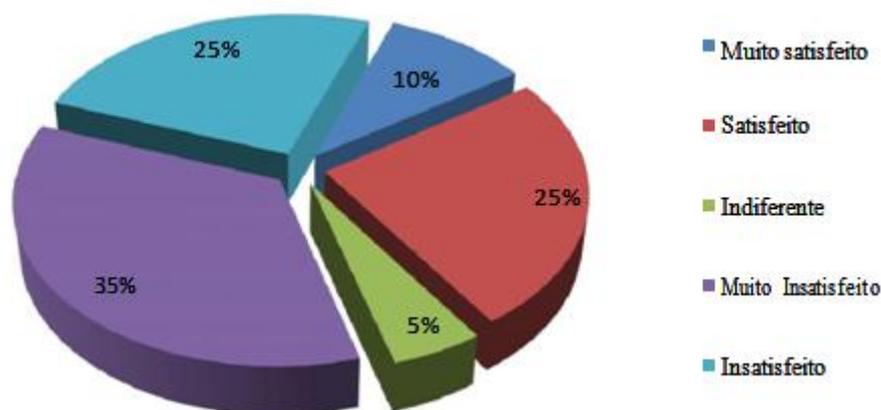


Gráfico 9 - Infraestrutura  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

#### 4.10 Oportunidade de Crescimento e Desenvolvimento

Esta questão corrobora com a teoria da expectativa de Vroom (*apud* Chiavenato, 2005), que se baseia na preposição de que as pessoas optam por aqueles comportamentos que julgam ter relação com a obtenção de resultados atrativos, onde, a expectância é a crença de que o esforço levará ao desempenho desejado. A motivação é um processo que governa escolha entre comportamentos. A pessoa percebe as consequências de cada alternativa de comportamento como resultado, representando uma cadeia de relações entre o meio e o fim. Neste caso existe uma possibilidade de crescimento na escola, como passar de professor a uma coordenação, diretoria, secretária. Assim percebe-se um índice de satisfação relevante quanto a este fator.

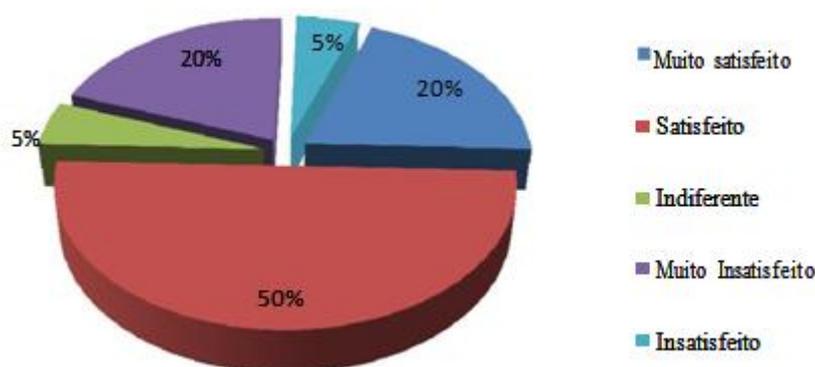


Gráfico 10 – Oportunidade de Crescimento e Desenvolvimento  
 Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

#### 4.11 Preocupação da escola quanto à saúde dos colaboradores

A saúde do trabalhador é fundamental para que ele possa produzir mais, viver melhor e com qualidade. Percebe-se que existe um equilíbrio entre satisfação e insatisfação. Os

servidores relatam que o ambiente quente em sala e o pó de giz afetam diretamente sua saúde, trazendo sofrimento. Reclamam que a escola poderia fazer melhorias para amenizar esta situação (esta questão está relacionada com a insatisfação dos professores em relação a infraestrutura que foi abordada no subitem 4.9). Sabe-se que a exposição constante ao pó de giz faz com que o professor aposente-se mais cedo, falte ao trabalho ou fique de licença, pois os danos causados podem ser muitas vezes irreversíveis. O calor dificulta a concentração, diminuindo o desempenho do indivíduo. Conforme a pirâmide de Maslow, a saúde está relacionada com as “necessidades biológicas” e exige um satisfação cíclica e reiterada a fim de garantir a sobrevivência do indivíduo.

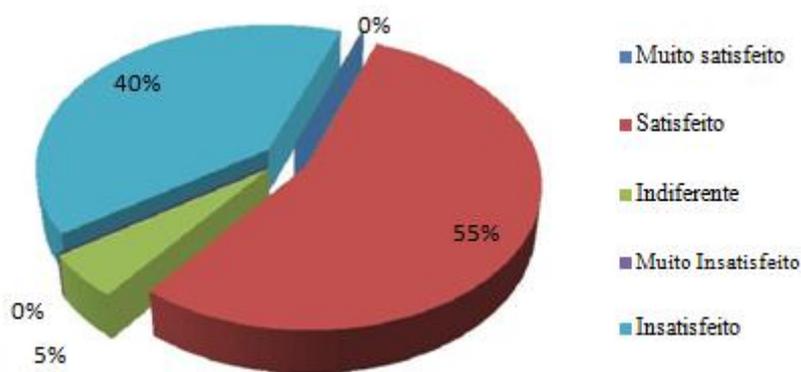


Gráfico 11 – Preocupação da escola quanto à saúde dos colaboradores  
Fonte: Elaborado pelos autores (2013)

#### 4.12 Clima Organizacional

Verifica-se um alto índice de satisfação dos professores com o clima organizacional. Segundo Luz (2001), o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da organização. Assim sendo, o mesmo deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse nos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa.

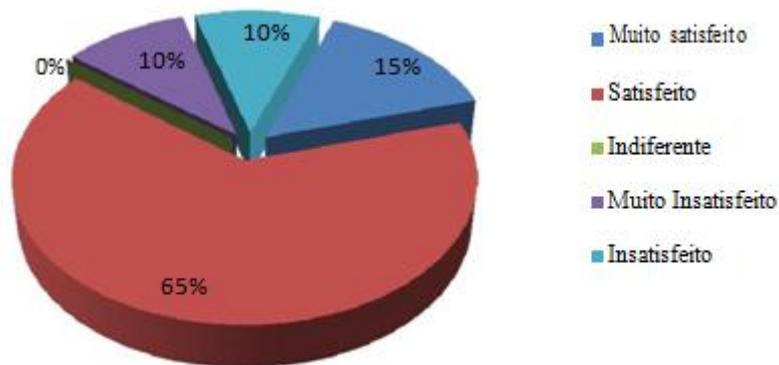


Gráfico 12 – Clima Organizacional  
 Fonte: Elaborado pelos autores

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa tratou de um fator que a cada dia interfere de forma mais ativa nas organizações e principalmente nos órgãos públicos: a motivação. O aumento da crise financeira por parte dos governos municipais é sobreposta com outra crise tão séria quanto: a crise dos valores humanos. Cobra-se uma atitude e desempenho profissional dos professores do ensino básico e fundamental em um contexto de baixos salários e péssima infraestrutura das escolas.

Esta pesquisa buscou fazer um delineamento da percepção quanto à motivação dos professores da EMEIEF C.E.M. De acordo com os resultados, os indicadores que mais contribuem para o nível motivacional dos professores são: melhores salários, aperfeiçoamento, estrutura adequada para o trabalho, saúde, relacionamento interpessoal tanto com a chefia quanto com os demais colegas de profissão e o reconhecimento do seu trabalho.

Em relação ao nível motivacional os fatores de maior satisfação **expostos** pelos servidores foram: relacionamento/ integração com a chefia e demais colegas, comunicação e valorização pelo trabalho executado. Sabe-se que o trabalhador pode ser estimulado, através da criação de um ambiente de participação e de integração, partindo sempre da compreensão de suas necessidades. Os gestores têm a responsabilidade de criar ambientes onde as pessoas possam se sentir bem. Elas precisam saber o que a administração espera que elas produzam e de que maneira. O líder precisa estar sempre demonstrando que as pessoas têm um papel importante na organização e que outras pessoas contam com elas.

Os fatores de maior insatisfação identificados na pesquisa foram: remuneração, necessidade de capacitação, desenvolvimento, infraestrutura e preocupação com a saúde. Isso aponta para a necessidade da escola ficar sempre atenta a tais questões, uma vez que os

mesmos interferem nos resultados da instituição. A saúde deve ser observada de maneira especial, pois pode levar o indivíduo a altos níveis de insatisfação e desmotivação comprometendo o desempenho de suas atividades.

Conforme os resultados pode-se identificar as reais necessidades dos professores no que diz respeito à satisfação no trabalho, a exemplo das necessidades fisiológicas, de segurança e de auto-realização. A consciência de que o trabalho é vital para o ser humano torna-o mais participativo através da utilização de potencialidades e talentos, dando-lhe condições de trabalho adequado e resultando no aumento de saúde mental e física. Assim, competência humana torna-se um fator estratégico emergente para funcionar com sucesso qualquer organização.

Diante do exposto, espera-se que os resultados apresentados neste trabalho, sejam levados em consideração pela escola objeto de estudo e que as necessidades destacadas pelos servidores possam ser trabalhadas e melhor atendidas, para que os mesmos tenham melhor desempenho profissional e pessoal e a organização, com isso, uma maior produtividade e satisfação de seus professores e alunos.

Após a aplicação do questionário junto aos professores da EMEIEF C.E.M., recomenda-se que sejam tomadas algumas providências em relação a insatisfação dos funcionários no que diz respeito à motivação no trabalho. Assim sendo, algumas estratégias poderão ser implantadas, a exemplo de:

- Obter recursos para melhorar a infraestrutura em sala de aula, como: substituir o “quadro de giz” pelo “quadro branco”; colocar ar condicionado ou ventiladores mais potentes.
- Oferecer continuamente cursos de treinamento e desenvolvimento profissional e promover palestras com temas atuais que despertem o interesse dos servidores.
- Colocar em prática um programa de reconhecimento do trabalho dos professores, como um prêmio simbólico de professor destaque do mês ou algo parecido.

Em síntese, uma força de trabalho satisfeita traz muitas vantagens para a organização, inclusive minimizando os índices de absenteísmo, as queixas, a rotatividade, as ações judiciais e as greves, o que gera uma qualidade superior nos serviços prestados aos cidadãos.

## REFERÊNCIAS

BALDOINO, Pedro Pacheco. **O Nível Motivacional dos Servidores do CEFET-Unidade de Florianópolis**. Monografia do Curso de Especialização em Gestão Pública. Centro Federal de Educação Tecnológica de Santa Catarina, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOLSTAD, Richard Dr. **Sobre a motivação de empregados**: disponível em: <<http://www.golfinho.com.br>>. Acesso em: 27 de set. 2011.

BUENO, Marcos. **As teorias da motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow**. Revista do Centro de Ensino Superior de

Catalão - CESUCA - no IV nº 06 - 1º Semestre -2002  
Disponível:<<http://roberiosoares.files.wordpress.com/2010/02/motivacao-humana.pdf> >  
acesso em 28 set.2011.

CASTRO, A. P. **Manual de gestão de pessoas e equipes**: estratégias e tendências. São Paulo: Gente, 2002.

CAVALCANTI, Vera Lúcia. **Liderança e motivação**. Rio de Janeiro: FGV, 2005. CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro. LTC, 2005.

DEJOURS, Cristophe. **A loucura de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Oboré, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Editora Atlas, São Paulo, 1987.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversa sobre iniciação à pesquisa científica**.2. ed. Campinas – SP: Alínea, 2001.

KRUMM, Dianej. **Psicologia do trabalho**: uma introdução à psicologia industrial organizacional. Rio de Janeiro. LTC, 2005.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing**: conceitos, planejamento e aplicações à realidade Brasileira. São Paulo: Atlas, 2008.

LUZ, Ricardo. **Clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

MARCONI, M. A E LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. 5. Ed. São Paulo: atlas,2003.

MARCONI, M.A. e LAKATOS. E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas 2005.

MATTAR,F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**.

2a.ed. São Paulo: Atlas, 1994, 2v., v.2.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

RICHARDSON, Roberto J. (1989). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2ª ed., São Paulo: Atlas.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4 .ed. São Paulo: Atlas, 2003.

TACHIZAWA, Takeshy. **Como fazer monografia na prática**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.